

PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* DAN *JOB SATISFACTION* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (PERBANDINGAN PADA GENERASI X DAN GENERASI Y)

RINARDUS BAYU DEWANTORO

SYLVIA DIANA PURBA

UNIVERSITAS KATOLIK INDONESIA ATMA JAYA

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether the generation (millennial and non millennial) and job satisfaction groups influence the work engagement. And whether there are differences in influence in millennial and non millennial generations in response to work engagement. In addition to know the effect of work engagement and job satisfaction on turnover intention on each generation (millennial and non millennial). The object of this research is determined by two ways, first by the purposive sampling, namely by determining the object of research in the form of technology and information-based companies. Second, sampling method in this research is convenience sampling. This study took a sample of 71 respondents consisting of 35 non millennial respondents and 36 millennial respondents. Methods of data analysis using SPSS 22 with multiple regression analysis. Based on the findings obtained from this research, job satisfaction has an effect on work engagement then there is no difference in millennial and non millennial generation in response to work engagement, then work engagement and job satisfaction have significant effect to turnover intention on non millennial generation and work engagement and job satisfaction significant effect on turnover intention on millennial generation.

Keywords : *Generation, Job Satisfaction, job satisfaction dan turnover intention.*

1. PENDAHULUAN

Di Indonesia *Badan Pusat Statistik Republik Indonesia* mempublikasikan data angkatan kerja baru pada September tahun lalu yang memuat data baru per Februari 2016, beserta segmentasi umur yang lebih dekat ke lima tahunan (15-19 tahun, 20-24 tahun, dan seterusnya). Data baru ini menarik untuk disimak mengingat sebelumnya ada prediksi bahwa pada tahun ini pekerja dari Generasi *Millennial* akan menguasai lapangan pekerjaan di Indonesia. Segmentasi umur yang lebih dekat memudahkan ekstrapolasi lebih presisi untuk rentang usia masing-masing kelompok pekerja. Pekerja generasi *Millennial* pada 2016 berusia 22 tahun - 32 tahun, Generasi X berusia 33 tahun - 51 tahun, dan Generasi *Baby Boomers* berumur 52 tahun - 70 tahun. Beberapa temuan dalam penelitian sebelumnya mengenai generasi X menyebutkan bahwa dalam Park & Gursoy, 2012 menurut

(Beutell & Wittig-Berman, 2008) menyatakan, dalam bekerja generasi X lebih individual, independen dan lebih menempatkan nilai terhadap karirnya daripada loyal terhadap organisasinya. Selain itu terdapat temuan lain pada generasi X dalam penelitian Hoole, C., & Bonnema, J.(2015) yang menyatakan bahwa, anggota Generasi X membawa sebagian keyakinan dari orang tua mereka, seperti dorongan untuk uang, tantangan dan kemajuan dalam karir mereka, namun juga memberi penekanan pada keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang lebih informal. Kemudian kutipan dari (Hornbostelet al., 2011) dalam penelitian Hoole, C., & Bonnema, J.(2015) menyebutkan bahwa di tempat kerja hari ini, tiap anggota pada generasi yang lebih tua tidak harus berhenti bekerja pada saat mereka mencapai masa usia pensiun . Dalam iklim keuangan saat ini, orang terus bekerja jauh melampaui usia pensiun agar lebih mendapatkan kenyamanan dalam gaya hidup. Untuk alasan ini, penting untuk memfasilitasi tingkat *engagement* yang lebih tinggi di antara karyawan generasi yang lebih tua (Hornbostel et al., 2011). Pada penelitian yang dilakukan oleh Hoole, C., & Bonnema, J.(2015) terhadap 261 partisipan pada berbagai institusi keuangan di Gauteng, Afrika Selatan yang dimana 64 responden adalah *Baby Boomers*, 93 responden generasi X dan 104 responden generasi Y didapatkan, golongan *Baby Boomers* memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi sebesar 78,85%, yang kedua tertinggi adalah generasi Y sebesar (74,13%) dan yang terendah dalam urutan tingkat *engagement* adalah generasi Y sebesar 70,71%.

Selain itu terdapat juga beberapa temuan pada generasi Millennial berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya terdapat temuan berikut dalam kutipan pada penelitian DiPietro & Pizam, 2008. Gen Y merasa nyaman dengan perubahan sehingga tingkat turnover yang tinggi dan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali dianggap normal bagi generasi ini. Selain itu peneliti lain juga menyatakan bahwa Gen Y memiliki kemampuan untuk bekerja keras tetapi mereka tidak loyal terhadap organisasinya. Mereka bisa pergi dari satu organisasi ke organisasi lainnya untuk meningkatkan kepercayaan dirinya (Twenge, 2010). Berdasarkan hasil penelitian di atas penulis menangkap sebuah fenomena bahwa generasi Y ini kurang memiliki aspek *work engagement*, yang dimana *work engagement* dijelaskan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keseriusan di dalam sebuah organisasi, karena kurangnya aspek tersebut sehingga memungkinkan mereka untuk selalu berpindah-pindah dari organisasi yang satu ke organisasi lainnya (*Schaufeli et al., 2002, p. 74*).

Dalam kutipan pada penelitian DiPietro & Pizam, 2008, fenomena tersebut juga didukung oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari karyawan Generasi Y yang sangat berbeda dengan generasi lainnya, dan organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor tersebut untuk dapat mengolah dan mempertahankan keberadaan gen Y di dalam organisasinya (Twenge,

Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Faktor pendukung lainnya juga ditemukan dalam penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa jika karyawan milenial mengalami penurunan semangat dan pemerosotan kesehatan mental maka mereka cenderung akan meninggalkan organisasinya. Park & Gursoy (2012).

2. TINJAUAN LITERATUR

Hubungan *Work engagement* terhadap *Turnover Intention*

Pada Sebuah studi yang dilakukan oleh Nowack (2008), dengan menggunakan data yang dikumpulkan pada tahun 2002 dan 2004, beliau menganalisis dampak dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, *retention* dan stress kerja. Studi menemukan signifikansi statistik antara *work engagement* dan *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang lebih rendah dilaporkan memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan dalam kurun waktu 12 bulan. Terlebih lagi, dalam menganalisa data *turnover* dari unit bisnis di 21 perusahaan, ditemukan bahwa dengan karyawan yang memiliki *work engagement* yang lebih tinggi cenderung memiliki *turnover* yang lebih rendah (Harter, et al., 2002). Dalam sebuah studi yang lebih baru pada Perusahaan Teknologi Informasi Komunikasi atau *Information Communication Technology (ICT)* besar di Afrika Selatan (N = 2429), karyawan teknologi informasi yang memiliki *work engagement* tinggi memiliki *turnover intention* yang rendah untuk meninggalkan pekerjaan (Du Plooy & Roodt, 2010).

H4a : *Work engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial.

H7b: *Work engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi millennial.

Hubungan *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*

Pada kutipan pada penelitian DiPietro & Pizam, 2008, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari karyawan Generasi Y yang sangat berbeda dengan generasi lainnya, dan organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor tersebut untuk dapat mengolah dan mempertahankan keberadaan gen Y di dalam organisasinya. “*The factors, which influence the job satisfaction of Gen Y employees, are different from other generations and thus, organizations should consider these factors in order to manage and*

retain this generation” (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Selain itu terdapat temuan lain pada generasi X dalam penelitian Hoole, C., & Bonnema, J.(2015) yang menyatakan bahwa “According to Hornbostel et al. (2011), Generation X members carry some of the beliefs of their parents, such as the drive for money, challenge and progressing within their careers, but they also place an emphasis on work-life balance and a more informal work environment”. Menurut kutipan di atas bisa diartikan bahwa anggota Generasi X membawa sebagian keyakinan dari orang tua mereka, seperti dorongan untuk uang, tantangan dan kemajuan dalam karir mereka, namun juga memberi penekanan pada keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang lebih informal.

H5a : *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap Turnover Intention pada generasi non millennial.

H8b : *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap Turnover Intention pada generasi millennial.

Hipotesis Konseptual

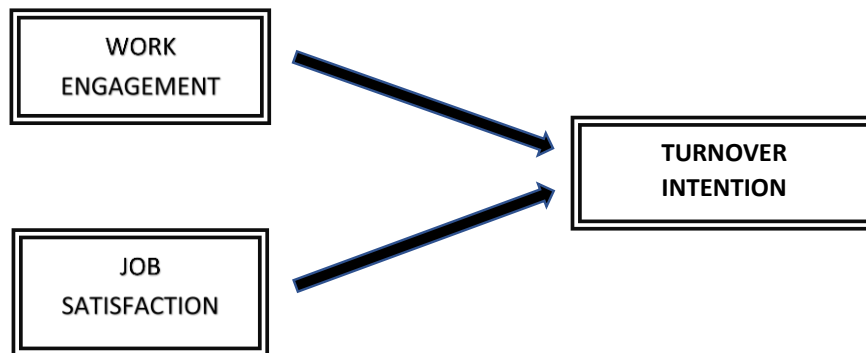
1. H1 : Terdapat perbedaan signifikan dalam *work engagement* pada karyawan millennial dan non millennial.
2. H2 : Terdapat perbedaan signifikan dalam *job satisfaction* pada karyawan millennial dan non millennial..
3. H3 : Terdapat perbedaan signifikan dalam *turnover intention* pada karyawan millennial dan non millennial..
4. H4a : *Work engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial.
5. H5a : *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap Turnover Intention pada generasi non millennial.
6. H6a : Terdapat pengaruh secara simultan pada *work engagement* dan Job Satisfaction terhadap Turnover Intention pada generasi non millennial.
7. H7b: *Work engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi millennial.
8. H8b : *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap Turnover Intention pada generasi millennial.
9. H9b : Terdapat pengaruh secara simultan pada *work engagement* dan Job Satisfaction terhadap Turnover Intention pada generasi millennial.

Model Penelitian

Penelitian ini akan menguji model yang membahas permasalahan yang telah dikemukakan pada latar belakang penelitian. Model ini akan menguji pengaruh *work engagement* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada generasi millennial dan non millennial.

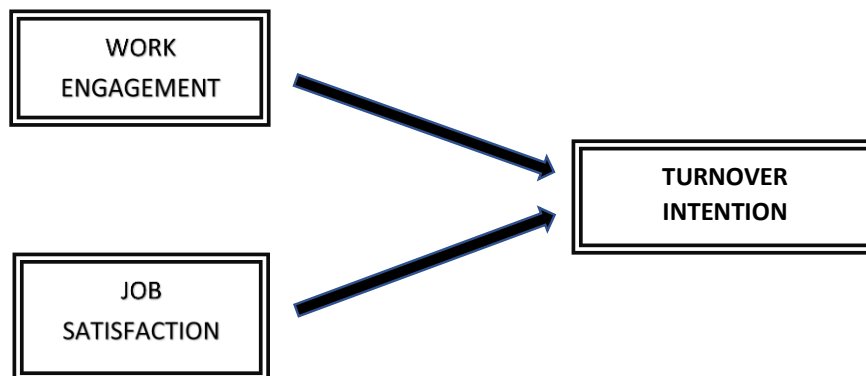
Model Penelitian A

Gambar 1. : Model Penelitian A pada generasi non millennial



Model Penelitian B

Gambar 2. : Model Penelitian B pada generasi millennial



3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2017 dan direncanakan selesai pada Juli 2017. Penelitian ini dilakukan di PT XYZ media yang merupakan salah satu perusahaan media informasi dan berita ternama di Indonesia dan berlokasi di Jakarta Barat. Komposisi sampel pada penelitian ini

berjumlah 35 karyawan millennial dan 36 karyawan non millennial dengan total sample 71. Metode penentuan jumlah sample dilakukan dengan menggunakan ketentuan sampel menurut Roscoe (1975) dalam (Sekaran dan Bougie, 2010:p.296). Serta Teknik pengambilan sample menggunakan *convenient sampling* dimana sampel dipilih berdasarkan keputusan perusahaan.

Data dan Pengukuran

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mengajukan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden. Kuesioner ini didesain dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5 untuk jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju atas persepsi responden terhadap pernyataan yang telah disiapkan untuk tiap indikator dari variabel.

Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Work Engagement

Work engagement merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi atau penyerapan. Pada penelitian ini *work engagement* diukur dengan Utrecht *Work engagement* Scale (UWES) (Schaufeli et al, 2003;. Schaufeli dan Bakker, 2004), yang dimana terdapat tiga dimensi di dalam variabel *work engagement*, *vigor*, *dedication* dan *absortion*.

Job Satisfaction

Menurut Robbins and Judge (2009, p. 113) pengertian kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakter-karakter pekerjaan tersebut. Selain itu didefinisikan juga oleh Spector sebagai "bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan aspek pekerjaan mereka yang berbeda" (Spector, 1997, pg 2). Kepuasan kerja diukur melalui *Job Satisfaction Survey*, JSS berisi 36 item, sembilan skala untuk menilai aspek sikap karyawan tentang pekerjaan dan aspek pekerjaan. Setiap aspek dinilai dengan empat item, dan total skor dihitung dari semua item. Format tingkat skala yang digunakan dijumlahkan dengan enam pilihan per item mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Sembilan aspek tersebut adalah *Pay* (gaji), *Promotion* (promosi), *Supervision* (pengawasan), *Fringe Benefits* (keuntungan diluar gaji), *Contingent Rewards* (penghargaan berbasis kinerja), Prosedur Operasional (peraturan dan prosedur yang dipersyaratkan), Rekan Kerja (*co-workers*), Sifat Kerja (*nature of work*), dan Komunikasi.

Turnover Intention

Intensi turnover mengacu pada perilaku seseorang untuk meninggalkan sebuah organisasi. Perputaran menggambarkan tindakan sebenarnya dalam memisahkan diri dari sebuah organisasi (Aydogdu dan Asikgil, 2011). Turnover intention merupakan hasil (outcome) yang ditunjukkan oleh individu dalam perusahaan berupa perilaku sebagai akibat dari adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrument *SPSS for windows 22.0* dengan menggunakan *Multiple Regression Analysis*. Uji ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran pengaruh langsung dan seberapa besar pengaruhnya antar kedua variabel independen terhadap variabel dependen. Sebagai pendahuluan, uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 71 responden dengan komposisi yang dipecah menjadi dua bagian yaitu 35 responden millennial dan 36 responden millennial. Melalui *Cronbach alpha* pada uji validitas dan reliabilitas didapatkan beberapa jawaban kuesioner di tiap variabel tidak valid dan tidak reliabel.

Deskripsi Responden

Berdasarkan jenis kelamin, responden pada penelitian ini terdiri dari 44 orang (62%) responden merupakan wanita dan sisanya 27 orang (38%) merupakan pria. Pemetaan usia responden dibagi menjadi dua yaitu usia 21 – 32 tahun dan usia 32 – 43 tahun, diantaranya 35 orang (49,3 %) responden berusia 21 sampai dengan 32 tahun, dan termasuk dalam kategori generasi Y atau millennial, lalu 36 responden (50,6 %) masing-masing berusia 33 - 43 tahun, dan termasuk dalam kategori generasi X. Berdasarkan jenjang Pendidikan pada responden millennial yang berjumlah 35 orang beberapa diantaranya, 7 responden dengan Pendidikan terakhir SMA (20%), 8 responden dengan Pendidikan terakhir D3 (22,9%), 18 responden dengan pendidikan terakhir S1 (51,4%) dan 2 responden dengan pendidikan terakhir S2 (5,7%). Sedangkan pada responden non millennial yang berjumlah 36 orang beberapa diantaranya, 11 responden dengan Pendidikan terakhir SMA (30,6%), 6 responden dengan Pendidikan terakhir D3 (16,7%), 15 responden dengan pendidikan terakhir S1 (41,7%) dan 4 responden dengan pendidikan terakhir S2 (11,1%). Pada masa kerja generasi non millennial diantaranya

terdapat 6 orang (16,7%) responden telah bekerja selama 1 – 5 tahun, 12 responden (33,3%) telah bekerja selama 6 – 10 tahun, 10 responden (27,8 %) telah bekerja selama 11 - 15 tahun, 7 orang (19,4 %) responden telah bekerja selama 16 - 20 tahun, dan 1 orang (2,8%) responden telah bekerja selama >20 tahun, sedangkan pada masa kerja generasi millennial yang diantaranya terdapat 10 orang (28,6%) responden telah bekerja selama <1 tahun, 20 responden (57,1%) telah bekerja selama 1 – 5 tahun, 5 responden (14,3 %) telah bekerja selama 6 - 10 tahun. Golongan generasi responden yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari 36 responden (50,7%) non millennial (gen X) dan 35 responden (49,3%) millennial (gen Y).

Berdasarkan hasil perolehan *overall mean score work engagement* pada PT XYZ, gen X masih lebih unggul dibandingkan gen Y, yaitu sebesar 3,88 dan 3,74. Sementara pada keseluruhan aspek kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan melihat perolehan *mean score* antara kedua generasi secara terpisah gen X mendapatkan perolehan yang lebih besar dibandingkan gen Y sebesar 3,64 dan gen Y 3,55. Disisi lain berdasarkan perbandingan perolehan *mean score* pada *Turnover Intention* antar masing-masing generasi peneliti menemukan bahwa pada aspek ini gen Y memperoleh hasil yang lebih tinggi dibandingkan gen X, yaitu sebesar 3,5 dan untuk gen X sebesar 3,19.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dan uji beda dilakukan dengan menggunakan SPSS v 22 dengan analisis regresi berganda.

Tabel 1
Hasil Uji Beda *t*-test Mean Score Work Engagement

Sumber: Olahan Uji Beda t-test SPSS 22

Terlihat dari *output SPSS* bahwa *F hitung levene test* sebesar 0.048 dengan probabilitas 0.828.

Karena probabilitas > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak dapat ditolak atau memiliki

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
WE Equal	.048	.828	1.534	69	.130	.14704	.09586	-.04419	.33827
ME variances assumed									
AN Equal			1.536	68.571	.129	.14704	.09571	-.04392	.33800
variances not assumed									

variance yang sama. Dengan demikian analisis uji beda *t*-test harus menggunakan asumsi *equal variance assumed*. Dari *output SPSS* terlihat bahwa nilai *t* pada *equal variance assumed* adalah 1.534 dengan probabilitas signifikansi 0.130 (two tail). Jadi dapat disimpulkan bahwa rata-rata-rata *work engagement* antara generasi millennial dan non millennial adalah sama.

Tabel 2
Hasil Uji Beda *t*-test Mean Score Job Satisfaction

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
JS Equal variances assumed	.425	.517	.893	69	.375	.09398	.10525	-.11598	.30395
EA Equal variances not assumed			.895	68.250	.374	.09398	.10505	-.11562	.30359

Sumber: Olahan Uji Beda t-test SPSS 22

Pada *output SPSS* diatas ditemukan bahwa *F hitung levene test* sebesar 0.425 dengan probabilitas 0.517. Karena probabilitas > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa *H0* tidak dapat ditolak atau memiliki variance yang sama. Dengan demikian analisis uji beda *t*-test harus menggunakan asumsi

equal variance assumed. Dari *output SPSS* terlihat bahwa nilai *t* pada *equal variance assumed* adalah 0.893 dengan probabilitas signifikansi 0.375 (two tail). Jadi dapat disimpulkan bahwa rata-rata-rata *work engagement* antara generasi millennial dan non millennial adalah sama.

Tabel 3
Hasil Uji Beda *t*-test Mean Score Turnover Intention

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
MEAN Equal variances assumed	2.378	.128	-1.698	69	.094	-.32954	.19411	-.71679	.05771
MEAN Equal variances not assumed			-1.705	63.879	.093	-.32954	.19326	-.71563	.05655

Sumber: Olahan Uji Beda t-test SPSS 22

Dapat terlihat dari output SPSS bahwa F *hitung levene test* sebesar 2.378 dengan probabilitas 0.128. Karena probabilitas > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa H0 tidak dapat ditolak atau memiliki variance yang sama. Dengan demikian analisis uji beda t-test harus menggunakan asumsi *equal variance assumed*. Dari output SPSS terlihat bahwa nilai t pada *equal variance assumed* adalah -1.698 dengan probabilitas signifikansi 0.094 (two tail). Jadi dapat disimpulkan bahwa rata-rata-rata *turnover intention* antara generasi millennial dan non millennial adalah sama.

Tabel 4
Hasil Uji Regresi Model A
Pengaruh *Work engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial (Gen X).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.528 ^a	.279	.235	.81701

a. Predictors: (Constant), WEMEAN, JSMEAN

Dari tampilan *output SPSS model summary* pada tabel diatas besarnya *R Square* adalah 0.279. Hal ini berarti 27.9% variasi *Turnover Intention* (TS) dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen WE dan JS. Sedangkan sisanya ($100\% - 27.9\% = 72.1\%$) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar model penelitian. *Standard Error of the Estimate* (SEE) sebesar 0.81701.

Tabel 5

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.503	2	4.252	6.370	.005 ^b
Residual	22.028	33	.668		
Total	30.531	35			

a. Dependent Variable: MEANTI

b. Predictors: (Constant), WEMEAN, JSMEAN

Dari uji ANOVA didapat nilai F hitung sebesar 6.370 dengan probabilitas 0.005. Karena probabilitas lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi WE dan JS secara bersama-sama berpengaruh terhadap TI pada generasi non millennial.

Tabel 6
Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Work engagement* terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial (Gen X) secara parsial.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.787	1.296		6.010	.000
JSMEAN	-.216	.410	-.109	-.527	.601
WEMEAN	-.980	.456	-.445	-2.151	.039

a. Dependent Variable: MEANTI

Terlihat bahwa *Job Satisfaction* memiliki nilai probabilitas = 0.601 ($> = 0.05$), sehingga mengindikasikan bahwa *Job Satisfaction* tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Disamping itu nilai t-hitung = -0.527 ($< t\text{-tabel} = 0.2335$). Hasil tersebut menunjukkan penolakan terhadap hipotesis H4, yaitu *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial. Selain itu, dapat dilihat bahwa *Work engagement* memiliki nilai probabilitas = 0.039 ($< = 0.05$), sehingga mengindikasikan bahwa *Work engagement* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Disamping itu nilai t-hitung = -2.151 ($> t\text{-tabel} = 0.2335$). Hasil tersebut menunjukkan penerimaan terhadap hipotesis H4, yaitu *Work engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial.

Tabel 7
Hasil Uji Regresi Model B
Pengaruh *Work engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada generasi millennial (Gen Y).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.154	.101	.64242

a. Predictors: (Constant), JSMEAN, WEMEAN

Dari tampilan *output SPSS model summary*, pada tabel diatas ditemukan besarnya *R Square* adalah 0.154. Hal ini berarti 15.4% variasi *Turnover Intention* (TS) dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen WE dan JS. Sedangkan sisanya ($100\% - 10.1\% = 89.9\%$) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar model penelitian.

Tabel 8

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.402	2	1.201	2.911	.069 ^b
	Residual	13.206	32	.413		
	Total	15.609	34			

a. Dependent Variable: MEANTI

b. Predictors: (Constant), JSMEAN, WEMEAN

Berdasarkan hasil uji ANOVA didapat nilai F hitung sebesar 2.911 dengan probabilitas 0.069. Karena probabilitas lebih besar dari 0.05, maka model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi WE dan JS secara bersama-sama berpengaruh terhadap TI pada generasi millennial.

Tabel 9

Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Work engagement* terhadap *Turnover Intention* pada generasi Millennial secara parsial (Gen Y).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.294	1.197		5.257	.000
	WEMEAN	-.291	.326	-.164	-.894	.378
	JSMEAN	-.474	.301	-.289	-1.574	.125

a. Dependent Variable: MEANTI

Dapat dilihat bahwa *Job Satisfaction* memiliki nilai probabilitas = 0.125 (> 0.05), sehingga mengindikasikan bahwa *Job Satisfaction* tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Disamping itu nilai t-hitung = -1.574 ($> t\text{-tabel} = 0.2335$). Hasil tersebut menunjukkan penolakan

terhadap hipotesis H7, yaitu *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi millennial. Berdasarkan tabel 4.25 dapat dilihat bahwa *Work engagement* memiliki nilai probabilitas = 0.378 (> 0.05), sehingga mengindikasikan bahwa *Work engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Disamping itu nilai t-hitung = -0.894 ($< t\text{-tabel} = 0.2335$). Hasil tersebut menunjukkan penolakan terhadap hipotesis H8, yaitu *Work engagement* tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi millennial.

Pembahasan

Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan lebih detail lagi mengenai hasil *mean score* dari ketiga variabel di atas pada gabungan kedua generasi atau pun secara terpisah antara gen X dan gen Y, lalu peneliti akan membahas tentang hasil regresi dari keseluruhan *mean score* yang didapat dari ketiga variabel di atas. Pertama, apabila membandingkan *mean score* pada kedua generasi untuk variabel *turnover intention* dengan kedua *mean score* dari variabel sebelumnya, *mean score* pada variabel *Turnover Intention* merupakan yang paling rendah. Hal ini dapat diartikan bahwa secara keseluruhan karyawan pada kedua generasi di PT Tempo Inti Media Harian memiliki minat yang cukup rendah untuk keluar dari perusahaan sedangkan apabila dibandingkan dengan aspek *work engagement* yang dimiliki termasuk tinggi yang dimana karyawan memiliki aspek semangat, dedikasi dan penghayatan dalam melakukan pekerjaannya di PT Tempo Inti Media Harian. Kemudian para karyawan di kedua generasi ini juga merasakan tingkat kepuasan yang baik dalam bekerja di perusahaan ini. Jadi, kesimpulan yang dapat ditarik dari keseluruhan hasil *mean score* di atas adalah secara umum apabila karyawan di perusahaan Tempo Media Group telah merasakan *work engagement* yang tinggi dan mendapat kepuasan kerja yang tinggi maka tingkatan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan Tempo Media Group tersebut pun rendah.

Pada aspek *turnover intention* gen Y mendapat perolehan *mean score* yang lebih tinggi dibandingkan gen X. Artinya, karyawan gen Y memiliki kecenderungan untuk keluar dari perusahaan lebih signifikan dibandingkan karyawan gen X. Lalu pada aspek *work engagement* didapatkan perolehan hasil yang lebih tinggi pada karyawan gen X dibandingkan dengan karyawan gen Y.

Setelah membandingkan hasil *mean score* antar variabel peneliti melakukan uji beda terhadap *mean score* dari masing-masing variabel untuk melihat apakah ada perbedaan pada gen millennial dan non millennial dalam mempengaruhi *engagement*, *job satisfaction* dan *turnover intention*. Secara statistik yang didapat dari hasil olahan SPSS 22 ditemukan bahwa kedua generasi tersebut tidak merasakan perbedaan dalam menanggapi *engagement* (keterikatan), kepuasan kerja.

Perolehan *mean score* di atas selaras dengan temuan pada penelitian yang dilakukan oleh Park dan Gursay , 2012 yang hasilnya ,menyebutkan bahwa karyawan millennial menunjukkan *turnover intention* yang lebih tinggi dan secara signifikan menunjukkan aspek *engagement* yang lebih rendah dari generasi sebelumnya. Demikian juga pada penelitian yang dilakukan oleh Hoole, C., & Bonnema, J.(2015) ditemukan Gen Y memiliki tingkat *engagement* yang lebih rendah dibandingkan Gen X dan *Baby Boomers*.

Pada model regresi model A, *work engagement* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada generasi non millennial. *Output* yang diperoleh dari analisis dalam SPSS *model summary* pada tabel 4.19 besarnya *R Square* adalah 0.279. Hal ini menunjukkan *work engagement* dan kepuasan kerja dapat memprediksi *turnover intention* pada generasi non millennial sebesar 27.9%. Kemudian hasil dari uji F di tabel 4.20 probabilitas yang diperoleh adalah 0.005. Karena probabilitas lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi *work engagement* dan *job satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* pada generasi non millennial. Hasil uji t secara parsial pada tabel 4.21 ditemukan bahwa *Job Satisfaction* memiliki nilai probabilitas = 0.601 (> 0.05), sehingga mengindikasikan bahwa *Job Satisfaction* tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial. Selain itu, dapat dilihat bahwa *Work engagement* memiliki nilai probabilitas = 0.039 (< 0.05), sehingga mengindikasikan bahwa *Work engagement* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* pada generasi non millennial.

Hasil pengujian di atas relevan dengan temuan pada penelitian yang dilakukan oleh DiPietro & Pizam, 2008. Selain mengharapkan adanya penghasilan, tantangan dan kemajuan dalam karirnya gen X juga menginginkan adanya keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang informal. Relevan juga dengan Du Plooy & Roodt, 2010. karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi maka tingkat *turnover intention* pun rendah.

Secara keseluruhan hasil regresi di atas mengindikasikan bahwa niat untuk pindah pada karyawan non millennial (gen X) di PT Tempo Inti Media Harian lebih dipengaruhi oleh seberapa tinggi pengalaman *Work engagement* yang dialami oleh karyawan misalnya dalam aspek semangat (*vigor*) karyawan merasakan adanya dorongan dalam dirinya untuk terus berkarya di suatu perusahaan, dedikasi terhadap karirnya di perusahaan dan penghayatan yang menunjukkan makna dari apa yang dikerjakan oleh karyawan tersebut di dalam pekerjaannya, dan menurut peneliti unsur *work engagement* tersebut justru berasal dari materi dan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan itu sendiri, sehingga karyawan mampu memaknai bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki nilai lebih dan dapat bergabung dan memberikan kontribusi di PT Tempo Inti Media Harian memiliki suatu nilai lebih bagi karyawan.

Tidak berpengaruhnya kepuasan kerja tersebut juga didukung oleh perolehan *mean score* kepuasan kerja menunjukkan bahwa aspek kompensasi seperti rata-rata gaji dan benefit yang mendapatkan *score* yang rendah dibandingkan aspek kepuasan kerja yang lain, tetapi pada perolehan rata-rata peraturan organisasi, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri mendapatkan hasil yang tinggi, hal tersebut menunjukkan karyawan gen X (non millennial) merasakan kecocokan pada lingkungan kerjanya terkait dan karirnya di perusahaan. Tetapi bila dibandingkan dengan keseluruhan aspek pada tingkat *work engagement* semua aspek dapat dikategorikan tinggi sehingga temuan yang dapat ditarik menjadi kesimpulan oleh peneliti adalah kepuasan kerja memang tidak dapat memprediksi niat karyawan gen X (non millennial) untuk keluar dari perusahaan tetapi *work engagement* mampu menahan niat karyawan non millennial untuk keluar dari perusahaan. Selain itu walaupun aspek kompensasi (gaji dan benefit) pada karyawan non millennial (gen X) di perusahaan ini hanya termasuk dalam kategori cukup tetapi karyawan non millennial masih bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan Tempo Inti Media Harian karena karyawan non millennial merasakan pengalaman *engage* (terikat) yang sangat baik di perusahaan ini.

Pada bagian ini berisi tentang penjelasan mengenai regresi model B pada *model summary* di tabel 4.22 besarnya *R Square* adalah 0.154. Hal ini berarti 15.4% variasi *Turnover Intention* (TS) dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen WE dan JS. Hasil uji F pada tabel 4.23 dapat dilihat bahwa probabilitas yang diperoleh adalah 0.069. Karena probabilitas lebih besar dari $\alpha = 0.05$, maka model regresi ini tidak dapat digunakan untuk memprediksi *work engagement* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada generasi millennial. Selain itu pada hasil uji t secara parsial di tabel 4.24 diperoleh *job satisfaction* memiliki nilai probabilitas = 0.125 ($> = 0.05$), sehingga mengindikasikan bahwa *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* dan *work engagement* memiliki nilai probabilitas = 0.378 ($> = 0.05$), sehingga mengindikasikan bahwa *work engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

Temuan di atas bersebrangan dengan temuan pada penelitian yang dilakukan oleh park dan Gursoy , 2012. “*Overall, findings of this study suggest that engaging employees is important to enhance employees’ job satisfaction, and this is more instrumental in retaining Millennial employees*”. Artinya adalah keseluruhan temuan dalam studi ini menyarankan bahwa meningkatkan keterikatan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan hal tersebut lebih terbukti berguna dalam mempertahankan karyawan millennial.

Hasil yang tidak signifikan tersebut mungkin dikarenakan terdapat faktor lain diluar variabel yang diuji pada penelitian ini, selain itu terdapat perbedaan sampel antara penelitian ini dan penelitian yang dilakukan oleh Park and Gursoy dan apabila melihat usia generasi millennial pada

perusahaan ini berdasarkan masa kerja generasi Y di perusahaan ini belum sebanyak generasi X yang hampir 10 tahun lebih telah bekerja di PT Tempo Inti Media Harian sehingga memungkinkan kurangnya pengalaman *engagement* dan kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan gen Y.

Selain itu ciri-ciri karakteristik dinamis yang menunjukkan bahwa generasi millennial sering berpindah-pindah tempat kerja tidak terbukti pada perusahaan ini. Serta didukung oleh perolehan *mean score* yang paling tinggi diperoleh oleh variabel kepuasan kerja pada aspek kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan pada pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut menunjukkan bahwa generasi Y (millennial) tidak terlalu memperdulikan mereka bekerja di perusahaan apapun tetapi lebih mementingkan kecocokan pada karirnya, yaitu berkarir pada bidang pekerjaan yang berkaitan dengan teknologi dan informasi. Selain itu pada distribusi lama kerja menunjukkan antara usia dan jangka waktu kerja menunjukkan kesesuaian, sehingga tidak terlihat pada generasi millennial ini sering berpindah tempat kerja atau memiliki masa kerja yang singkat. Jadi temuan pada generasi millennial ini adalah untuk mempertahankan karyawan millennial agar tetap bertahan di perusahaan adalah

karyawan millennial lebih mengutamakan karir yang cocok dengan minat dan *passiomya* maka karyawan millennial dapat bertahan dalam perusahaan dan pada penelitian di PT Tempo Inti Media Harian ini menunjukkan bahwa karyawan millennial (gen Y) merasakan kecocokan dengan karirnya sehingga tidak menunjukkan tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi di perusahaan ini.

5. SIMPULAN

PENELITIAN MENDATANG

Simpulan

Berdasarkan *output* pada uji beda ditemukan bahwa perbedaan generasi tidak mempengaruhi tingkat *work engagement* dan *job satisfaction* dan *turnover intention* karyawan pada kedua generasi, baik itu karyawan millennial dan non millennial juga tidak menunjukkan perbedaan dalam menanggapi *engagement*, *job satisfaction* dan *turnover intention* serta berdasarkan distribusi lama kerja yang normal dan sesuai dengan umur pada masing-masing generasi. Pada generasi non millennial yaitu model B, hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil regresi pada generasi millennial yaitu model C ditemukan bahwa kepuasan kerja dan *engagement* (ketarikatan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Implikasi Managerial

Berdasarkan hasil yang diperoleh model penelitian A dan B tidak seluruhnya memberikan kontribusi yang baik dalam penelitian ini karena pada hasil regresi model A hanya *work engagement* yang berpengaruh terhadap *turnover intention* pada non millennial serta pada model B keseluruhan hasil regresi variabel *work engagement* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada millennial hasilnya tidak signifikan dan berlawanan dengan hipotesis dasar yang telah direncanakan. Keterbatasan jumlah *sample* menjadi kendala dalam penelitian ini sehingga menimbulkan adanya kemungkinan salah satu hipotesis pada model penelitian A terdapat yang tidak signifikan dan seluruh hipotesis dalam model B menjadi tidak signifikan. Maka dari itu hasil penelitian ini tidak dapat memberikan kontribusi yang cukup baik bagi perusahaan, terutama dalam memprediksi *turnover intention* melalui *job satisfaction* dan *work*

engagement pada generasi millennial dan non millennial di PT Tempo Inti Media sehingga hasil seluruh penelitian ini tidak dapat di generalisasi. Bagi perusahaan agar dapat terus meningkatkan aspek kepuasan kerja dan *work engagement* bagi karyawan non millennial karena berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan yang telah dilakukan kedua aspek tersebut telah terbukti memberikan kontribusi dalam memprediksi intensi karyawan non millennial untuk keluar dari perusahaan.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Aydogdu, S. and Asikgil, B. (2011), "An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 1 No. 3, pp. 43-53.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, Baby Boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507.
- DiPietro, R. B., & Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22-39.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). *Work engagement*, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions: original research.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). *Work engagement* and meaningful work across generational cohorts. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 13(1), Art. #681, 11 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Hornbostel, B., Kumar, R., & Smith, R. (2011). My generation. Retrieved February 10, 2014, from http://research.microsoft.com/enus/projects/thinkweek/fourgenerationshornbostel_kumar_smith-july2011.pdf

- Nowack, K. (2008). Employee engagement, job satisfaction, retention and stress. *Retrieved November, 1, 2008.*
- Park, J., and Gursoy, D. (2012). Generation effects on *work engagement* among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Robbins, S.P., & T.A., Judge. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Schaufeli, & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi *sample* study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: a two *sample* confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
- Sekaran, Uma. & Bougie, Roger. (2010). *Research Method for Business : A skill Building Approach – 5th ed.* United Kingdom : John Wiley & Sons Ltd.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, California.: Sage Publications.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.